

STRUKTURA LINIOWA

Historycznie najstarsza, jej istotą jest gwarancja zasady jedności kierownictwa, tzn. każdy pracownik ma jednego bezpośredniego zwierzchnika.

Droga służbowa jest prosta: **pracownik ⇔ zwierzchnik.**

Jest to droga zarówno podejmowania decyzji jak i przekazywania informacji.

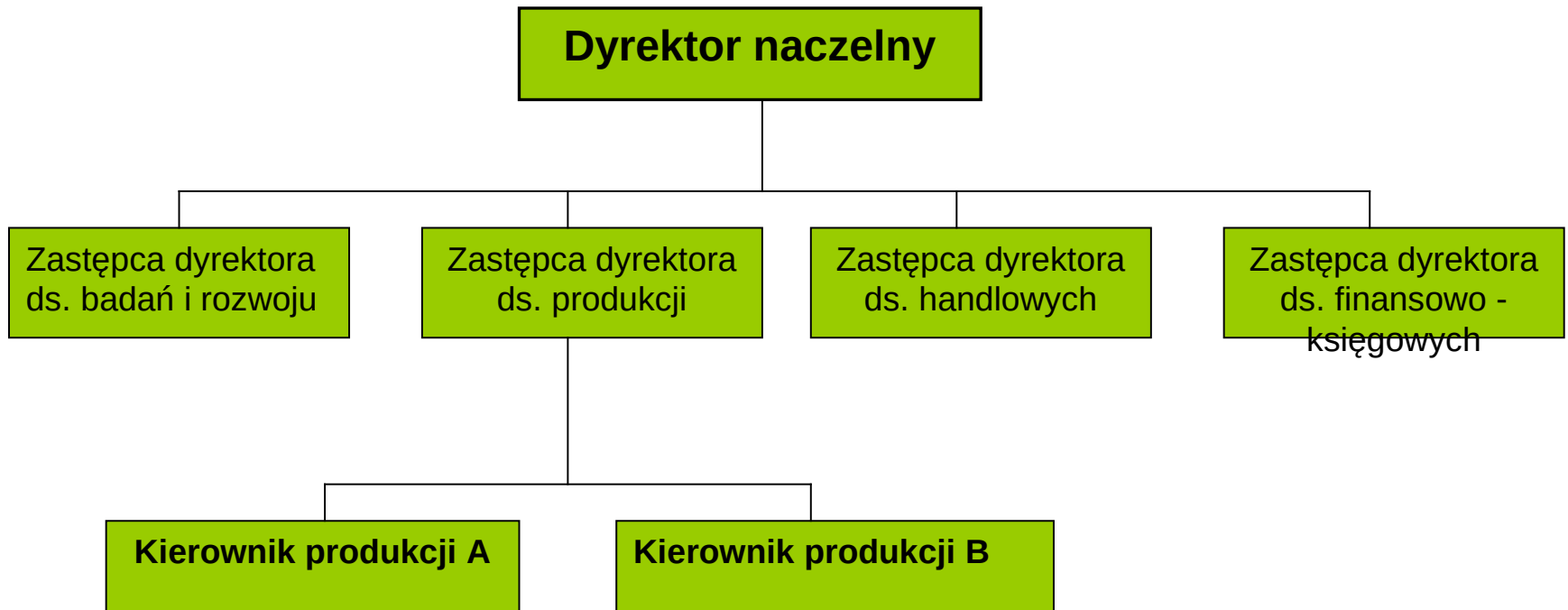
Zalety struktury liniowej:

- prosto i jasno określone zakresy uprawnień odpowiedzialności
- jednoznacznie określona hierarchia organizacyjna
- łatwa koordynacja i kontrola
- szybkość podejmowania decyzji
- poczucie stabilności i pewności na poszczególnych szczeblach
- możliwość szybkiego awansu efektywnych kierowników liniowych
- efektywność w rozwiązywaniu konfliktów

Wady struktury liniowej:

- pomijanie zasady specjalizacji
- mała elastyczność i podatność na zmiany
- skłonność do biurokracji
- niebezpieczeństwo zniekształcania informacji przez nadmierne wydłużenie kanałów informacyjnych
- nadmierna centralizacja

Schemat struktury liniowej



STRUKTURA FUNKCJONALNA

Opiera się na zasadzie specjalizacji pracy kierowniczej. Każdy pracownik podlega wielu wyspecjalizowanym kierownikom funkcjonalnym, odpowiadającym za wąski, jasno sprecyzowany obszar działania i ich kompetencje ograniczają się wyłącznie do tego obszaru.

Zalety struktury funkcjonalnej:

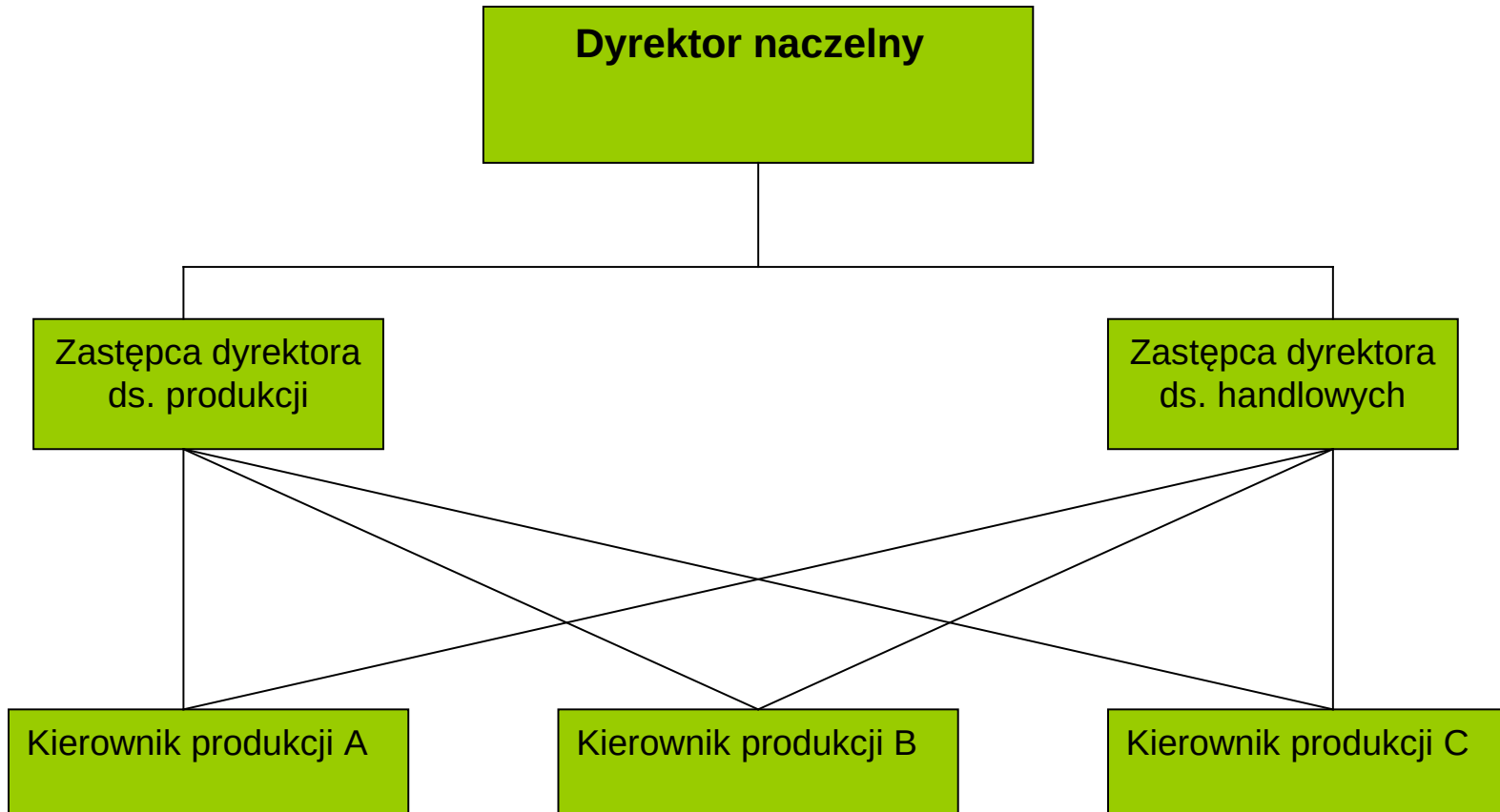
- fachowość podejmowania decyzji
- skrócenie dróg przesyłania informacji
- zwiększenie elastyczności organizacji i jej możliwości przystosowywania do zmian otoczenia
- odbiurokratyzowanie organizacji

Wady struktury funkcjonalnej:

- nakładanie się i krzyżowanie uprawnień decyzyjnych odpowiedzialności
- częste sytuacje konfliktowe
- skomplikowana sieć komunikacyjna
- trudności w koordynacji i kontroli
- brak poczucia stabilności i pewności na poszczególnych szczeblach

Struktura funkcjonalna w swej czystej postaci nie jest wykorzystywana z powodu przewagi wad nad zaletami.

Schemat struktury funkcjonalnej.



STRUKTURA LINIOWO -

Ma łączyć zalety **SZTABOWA** i funkcjonalnej z równoczesnym wyeliminowaniem ich wad.

Opiera się na zasadach:

- jedności kierownictwa
- specjalizacji czynności kierowniczych

Wyróżnić w niej można dwa zasadnicze elementy.

Są to powiązane ze sobą więzami służbowymi komórki liniowe uzupełniane organami funkcjonalnymi zwanymi sztabami.

To właśnie sztaby grupują wysoko wykwalifikowanych fachowców nie mających uprawnień decyzyjnych w stosunku do komórek liniowych. Komórki sztabowe pełnią najczęściej funkcję fachowej porady dla kierownictwa liniowego danego szczebla, występują na wszystkich szczeblach lecz najważniejszą rolę pełnią na szczeblu najwyższym.

Struktura liniowo – sztabowa

Zalety struktury liniowo - sztabowej:

- jasno określony zakres uprawnień i odpowiedzialności dla każdego stanowiska organizacyjnego
- fachowo przygotowany proces decyzyjny
- szybkość podejmowania decyzji
- odciążenie komórek liniowych
- prosta i przejrzysta konstrukcja
- względna łatwość w koordynowaniu działań poszczególnych stanowisk i komórek organizacyjnych

Wady struktury liniowo - sztabowej:

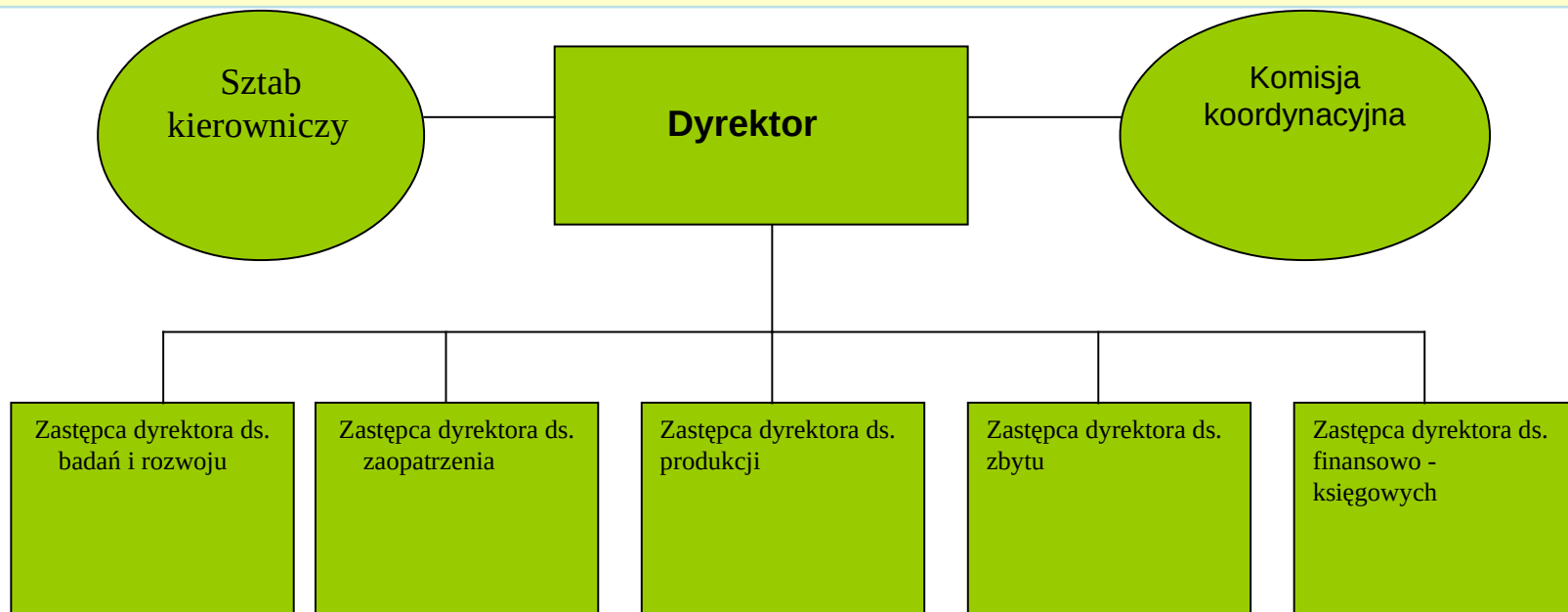
- zagrożenie wystąpieniem konfliktów pomiędzy linią i sztabem (sztab posiada wiedzę zaś komórki liniowe władzę)
- skłonność do przejmowania przez komórki sztabowe funkcji komórek liniowych bez ponoszenia przez nie odpowiedzialności
- zagrożenie przeceniania lub niedoceniań przez komórki liniowe rad i opinii formułowanych przez komórki sztabowe.

Struktura liniowo - sztabowa

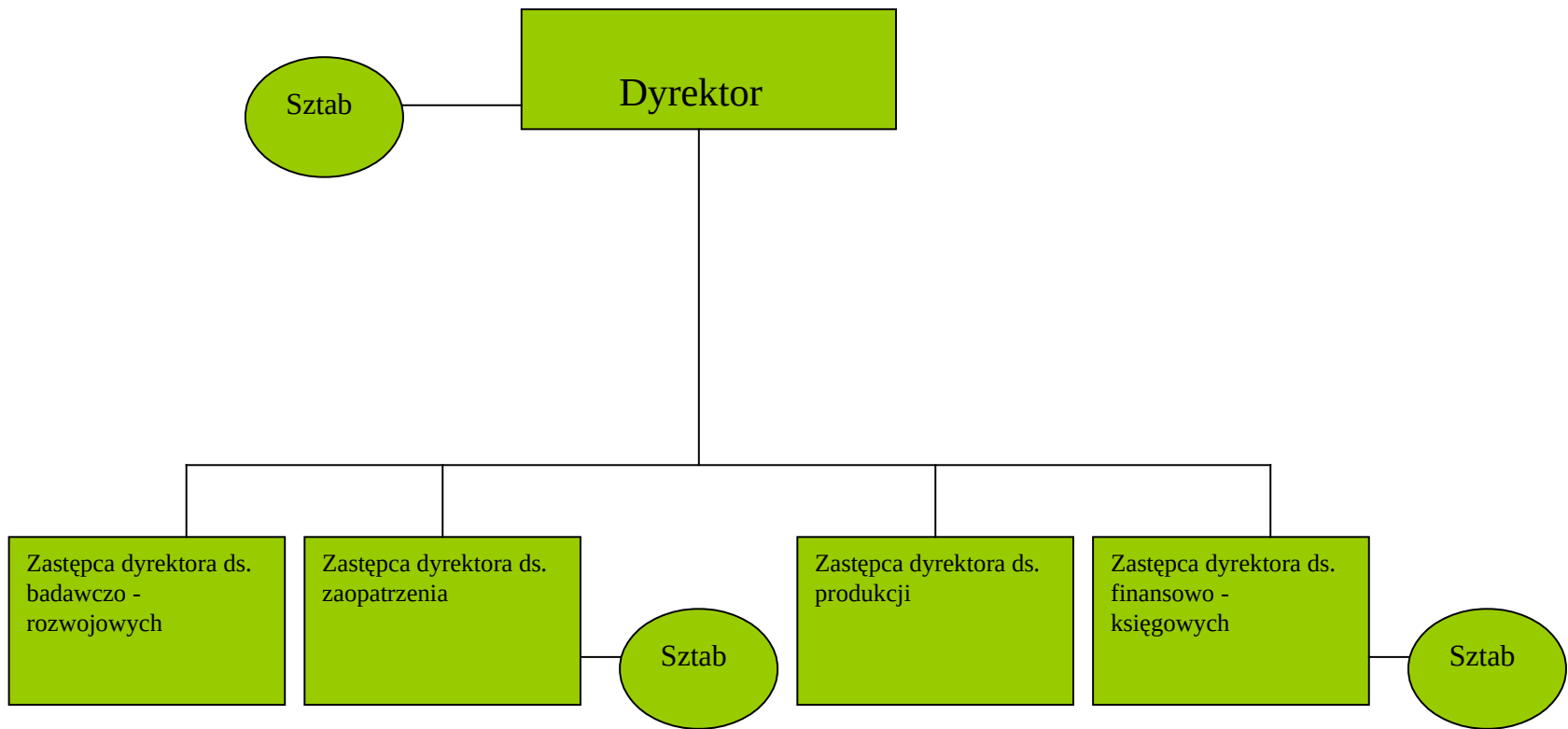
Struktura liniowo - sztabowa stosowana jest w przedsiębiorstwach wytwarzających ograniczoną liczbę podobnych produktów i funkcjonujących w otoczeniu względnie stabilnym.

Posiada ją większość polskich przedsiębiorstw.

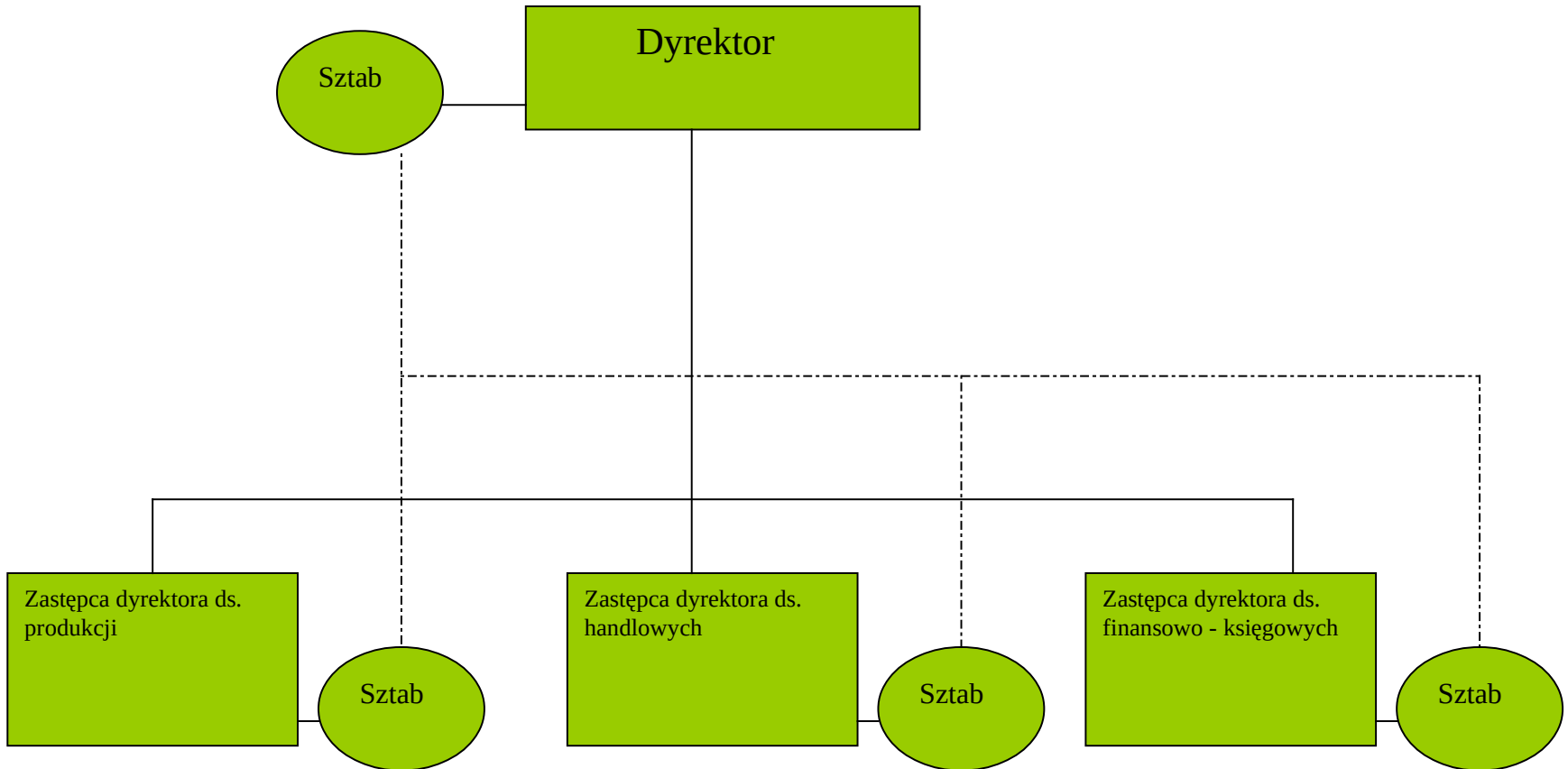
Schemat struktury liniowo - sztabowej ze sztabem kierowniczym i komisją koordynacyjną.



Schemat struktury liniowo - sztabowej ze sztabami na różnych szczeblach hierarchii organizacyjnej.



Schemat struktury liniowo - sztabowej ze sztabami połączonymi więzami hierarchicznymi



STRUKTURA DYWIZJONALNA

Zwiększenie liczby wytwarzanych produktów zwłaszcza w otoczeniu dynamicznym pociąga za sobą konieczność lepszej koordynacji działań. Uzasadnia to rozcłonkowanie organizacji według kryterium obiektowego. Stosując to kryterium na II szczeblu hierarchii organizacyjnej otrzymujemy strukturę dywizjonalną.

Powstałe obszary działań nazywamy

spartami, dywizjonami lub segmentami.

W strukturze dywizjonalnej przestrzegana jest zasada jedności kierownictwa i specjalizacji kierowniczej.

Dywizjony są względnie niezależnymi i samodzielными jednostkami a w niektórych przypadkach mogą mieć nawet osobowość prawną (centra zysków lub kosztów – ich funkcjonowanie ocenia się na podstawie zysku lub rentowności). Kierownicy dywizjonów mają uprawnienia decyzyjne w zakresie funkcji najsilniej wpływających na sukces ich obszaru działań (najczęściej produkcja, zbytnie, zaopatrzenie oraz badania i rozwój).

Struktura dywizjonalna

Jeśli realizowane zadania wykraczają swym charakterem poza wyodrębnione dywizjony, tworzone są wówczas:

- centralne komórki sztabowe podporządkowane bezpośrednio naczelnemu kierownictwu lub
 - dodatkowe komórki sztabowe, odciążające i wspomagające kierowników poszczególnych dywizjonów
- Centralizacji podlegają tylko funkcje strategiczne zaś wszelkie funkcje operacyjne i taktyczne realizowane są w autonomicznych dywizjonach.

Zadania kierownictwa naczelnego koncentrują się na :

- formułowaniu strategii dla całej organizacji
- nadzorze i kontroli
- koordynacji funkcjonowania poszczególnych komórek organizacji
- rozdziale ograniczonych zasobów pomiędzy poszczególne dywizjony

Struktura dywizjonalna

Zalety struktury dywizjonalnej:

- jasno określone obszary uprawnień i odpowiedzialności kierowników dywizjonów
- odciążanie naczelnego kierownictwa od problemów bieżącego zarządzania
- szybkość i trafność podejmowanych decyzji
- zwiększenie aktywności innowacyjnej kierowników i wykonawców
- względnie szybka reakcja na zmiany otoczenia (poprzez łatwość

tworzenia nowych dywizjonów lub przegrupowania już istniejących)

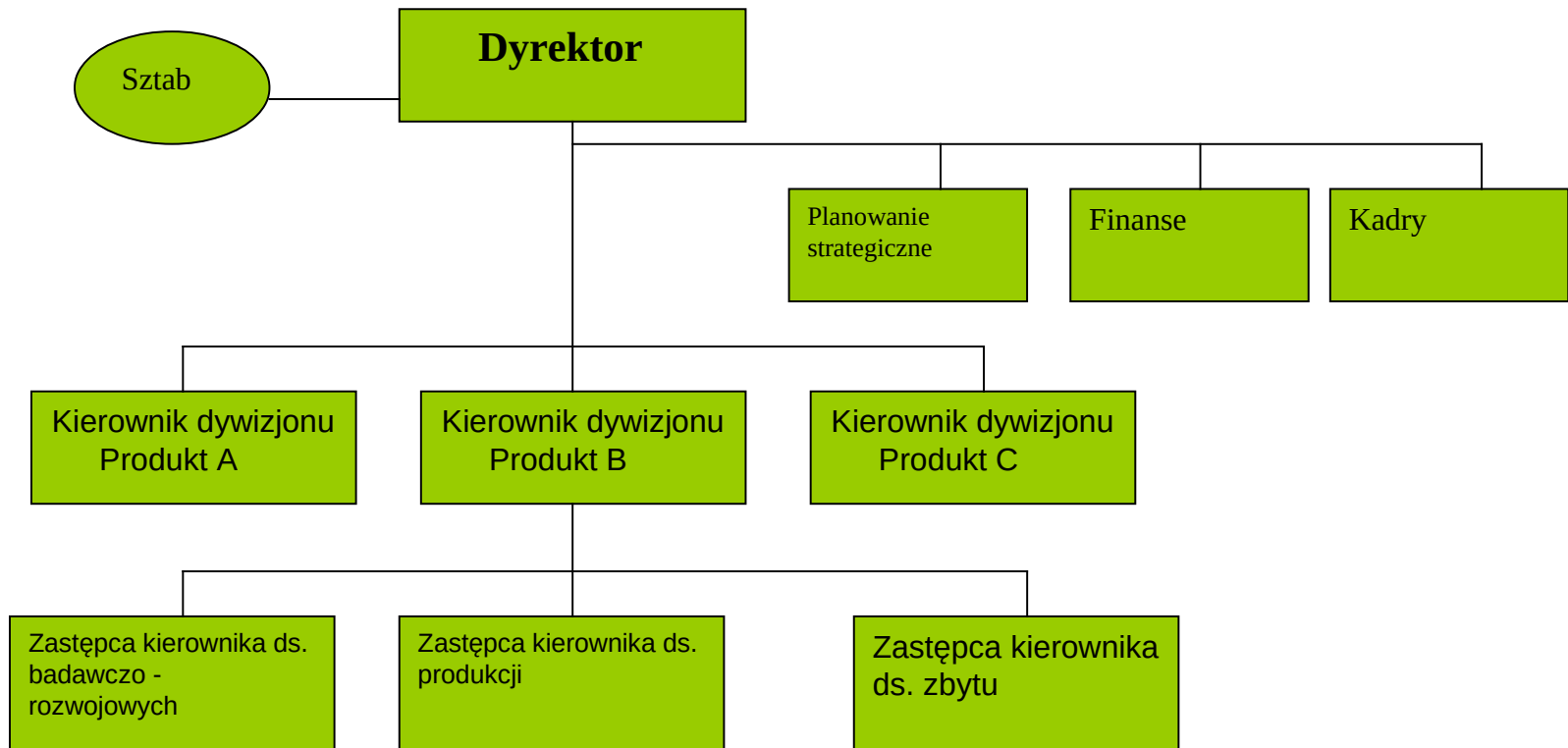
- duża autonomia decyzyjna

Wady struktury dywizjonalnej:

- możliwość występowania konfliktów między poszczególnymi dywizjonami lub między nimi a organizacją jako całością
- możliwość wystąpienia tendencji do tworzenia zależności hierarchicznych między dywizjonami
- możliwość niewłaściwego funkcjonowania centralnych komórek sztabowych i przekształcania się ich w centralne komórki liniowe.

Schemat struktury dywizyjonalnej

Struktura dywizyjonalna stosowana jest w przedsiębiorstwach bardzo dużych, wytwarzających wiele różnorodnych produktów w oparciu o zróżnicowane technologie zaś otoczenie jest dynamiczne.



STRUKTURA PROJEKTOWA

Składają się na nią zespoły projektowe powoływane do realizacji zadań o niepowtarzalnym, kompleksowym i innowacyjnym charakterze.

Zespoły te mogą spełniać funkcje:

- analityczno – diagnostyczną
- wdrożeniową
- organizatorską
- techniczno – ekonomiczną

W zależności od specyfiki i zakresu realizowanego przedsięwzięcia struktura projektowa może przyjąć dwie podstawowe formy:

- z kierownikiem – koordynatorem
- z uprawnieniami komórek liniowych

STRUKTURA PROJEKTOWA

Zalety struktury projektowej

- wykorzystanie fachowej wiedzy specjalistów
- bezpośrednie kontakty między członkami zespołu projektowego
- krótkie drogi komunikacyjne
- duża elastyczność i szybkość reagowania na nowe problemy
- znaczna aktywność członków zespołu projektowego
- odciążenie kierownictwa naczelnego od problemów bieżącego zarządzania

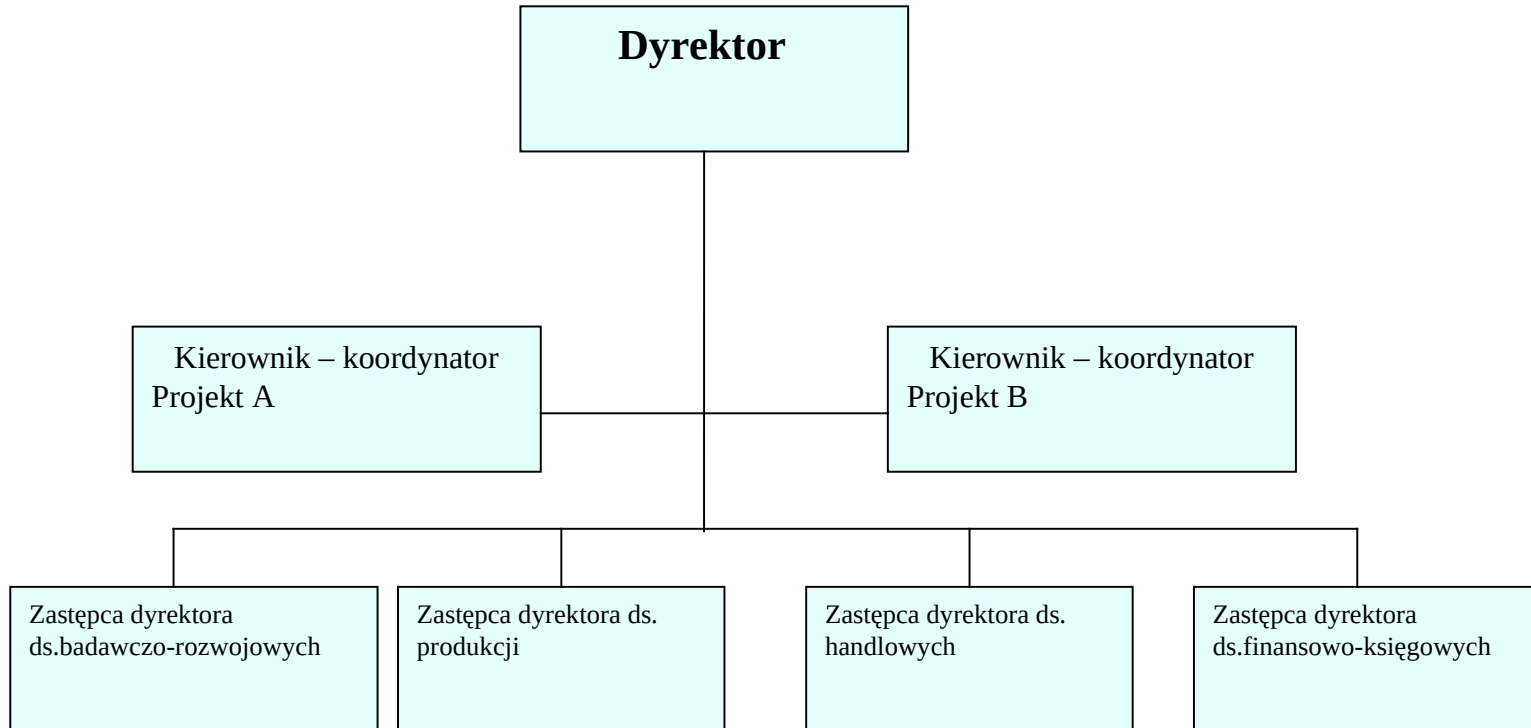
Wady struktury projektowej

- łatwość tworzenia zależności hierarchicznych między grupami projektowymi
- trudność w jednoznacznym określeniu zakresu uprawnień i odpowiedzialności zespołów projektowych i organizacji macierzystej
- łatwość stabilizacji grup projektowych (przedłużanie realizacji projektu)
- trudności w koordynacji działań

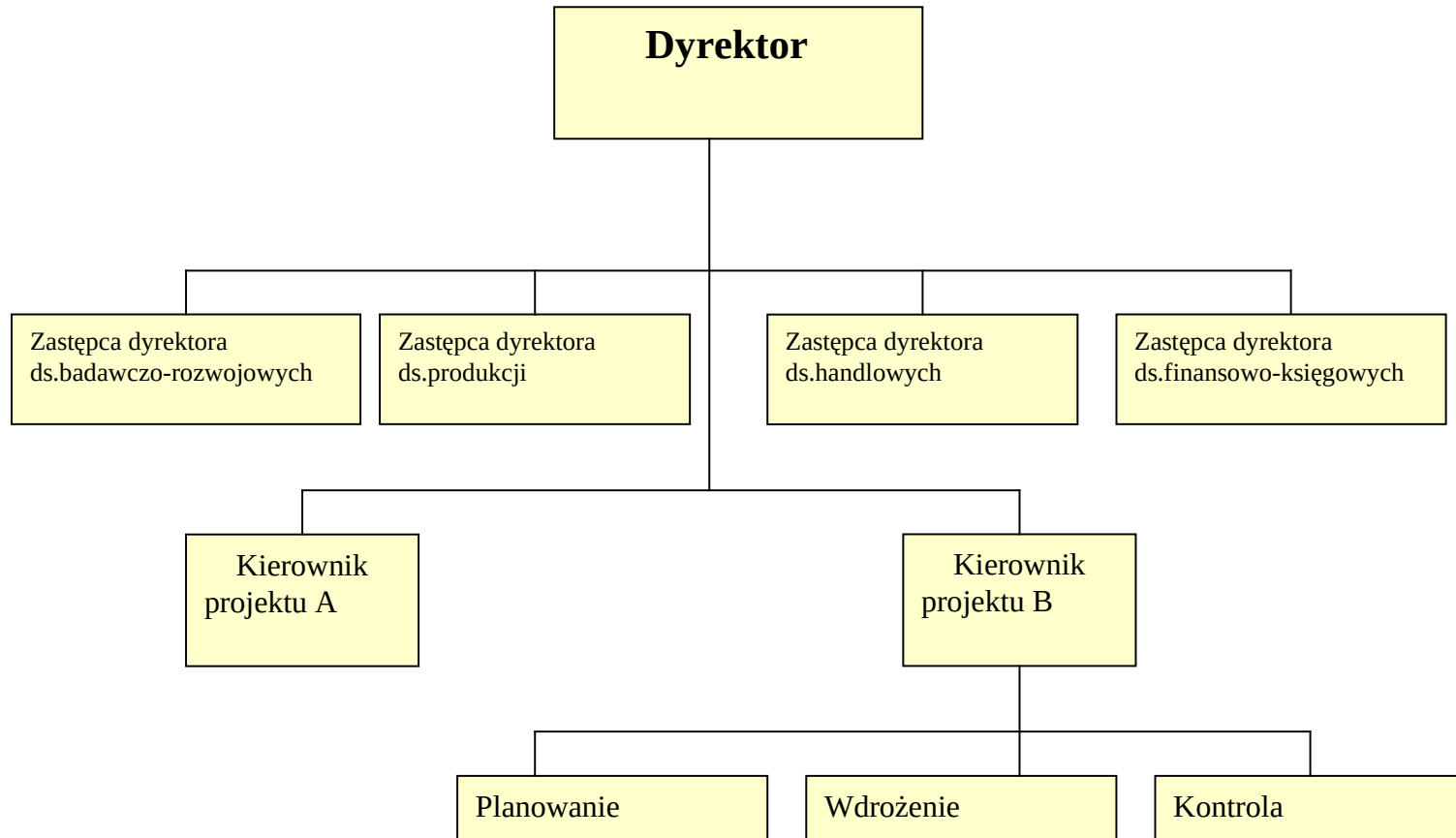
Schemat struktury projektowej

Z

kierownikiem - koordynatorem



Schemat struktury projektowej z uprawnieniami komórek liniowych.



Strukturę projektową stosuje się przy realizacji dużych przedsięwzięć inwestycyjnych, podczas modernizacji określonych urzędzeń, uruchamianiu nowej produkcji, wprowadzaniu nowych produktów na rynek, wdrażaniu systemów informatycznych, realizując kampanię reklamującą nowy produkt lub firmę

Struktury złożone

W wielkich przedsiębiorstwach, składających się z wielu względnie autonomicznych jednostek, wykorzystujących wspólne zasoby, zasadne jest tworzenie struktur uwzględniających równocześnie dwa lub więcej kryteria rozczłonkowania organizacji na II szczeblu hierarchii organizacyjnej.

Są to struktury: **macierzowa i tensorowa**.

Najważniejszą wspólną cechą obu struktur jest równowaga i równorzędność więzi pionowych i poziomych.

Nie jest w nich przestrzegana zasada jedności kierownictwa – mamy do czynienia z dualizmem w zarządzaniu.

STRUKTURA MACIERZOWA

Jest strukturą dwuwymiarową. Rozczłonkowanie następuje według następujących kryteriów, zwanych wymiarami:

- celowy obszar działań (funkcje)
- grupa produktów
- grupa odbiorców
- region geograficzny
- projekt

Kierownicy poszczególnych wymiarów posiadają równorzędną i równoprawną pozycję. Jednym z podstawowych problemów jest podział uprawnień i odpowiedzialności.

Ze względu na odmiennosc punktów widzenia równych rangą kierowników istnieje duże prawdopodobieństwo występowania konfliktów (dlatego struktura ta nazywana jest organizacją z celowo wbudowanym konfliktem).

Z tego powodu kadra kierownicza powinna być wysoko wykwalifikowana i nastawiona na współpracę a nie na rywalizację.

Struktura macierzowa

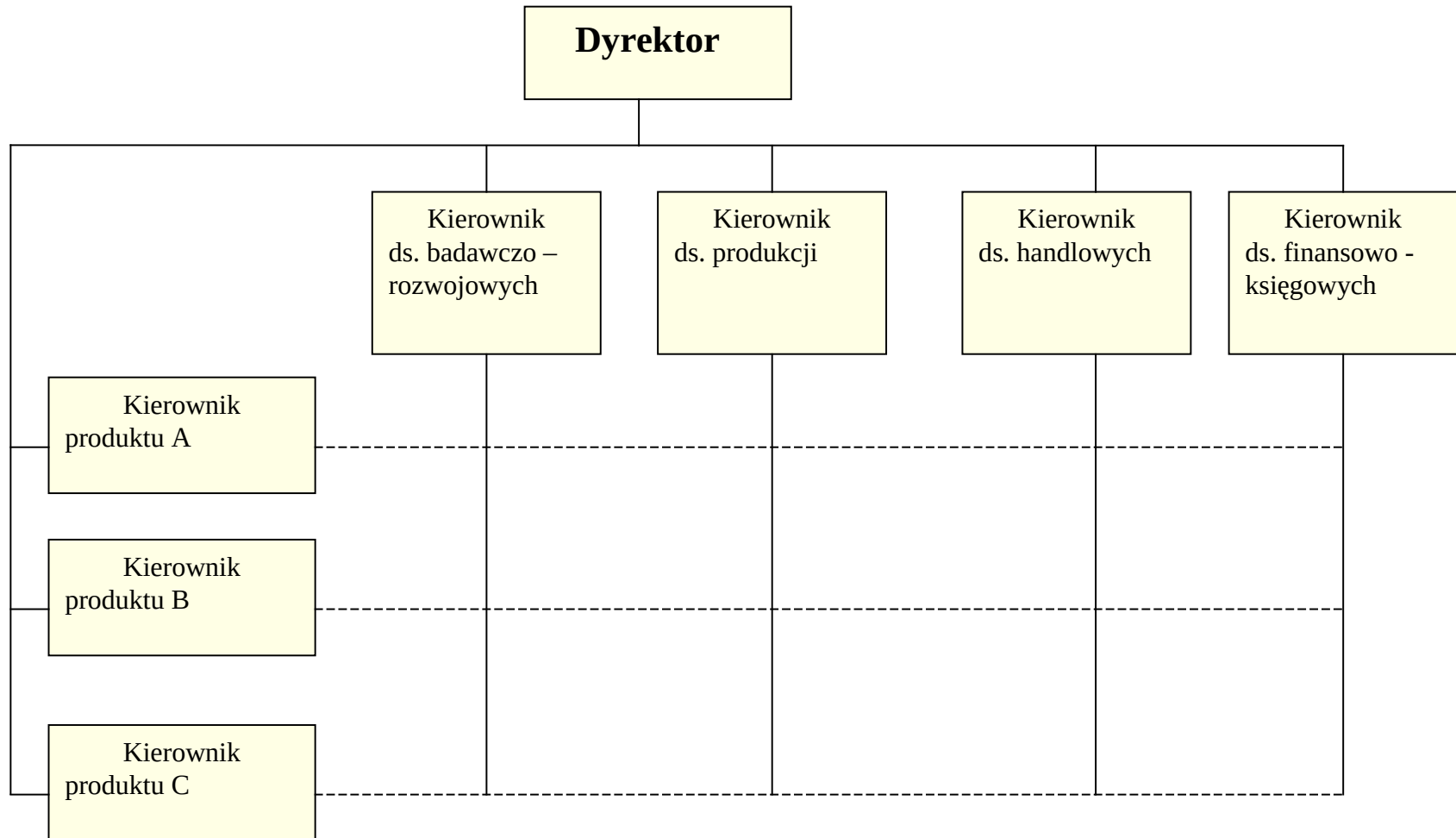
Zalety struktury macierzowej:

- efektywne wykorzystanie specjalistycznej wiedzy pracowników
- możliwość rozwiązywania złożonych problemów
- przejrzysta, jasna koordynacja
- elastyczność i innowacyjność
- skrócenie dróg przepływu informacji i całego procesu decyzyjnego
- odciążenie naczelnego kierownictwa od problemów bieżącego zarządzania
- motywujący charakter współdziałania w procesie zespołowego rozwiązywania problemów

Wady struktury macierzowej:

- wysokie koszty
- konieczność stałej komunikacji a więc i możliwość przepływu niepotrzebnych informacji
- zagrożenie wydłużania procesów decyzyjnych
- wielokrotność podporządkowania może prowadzić do zamieszania i zakłóceń
- ograniczenie zakresu jednoosobowej odpowiedzialności kierownictwa
- niebezpieczeństwo autonomizacji poszczególnych wymiarów.

Struktura macierzowa



STRUKTURA TENSOROWA

Jest to struktura wielowymiarowa.

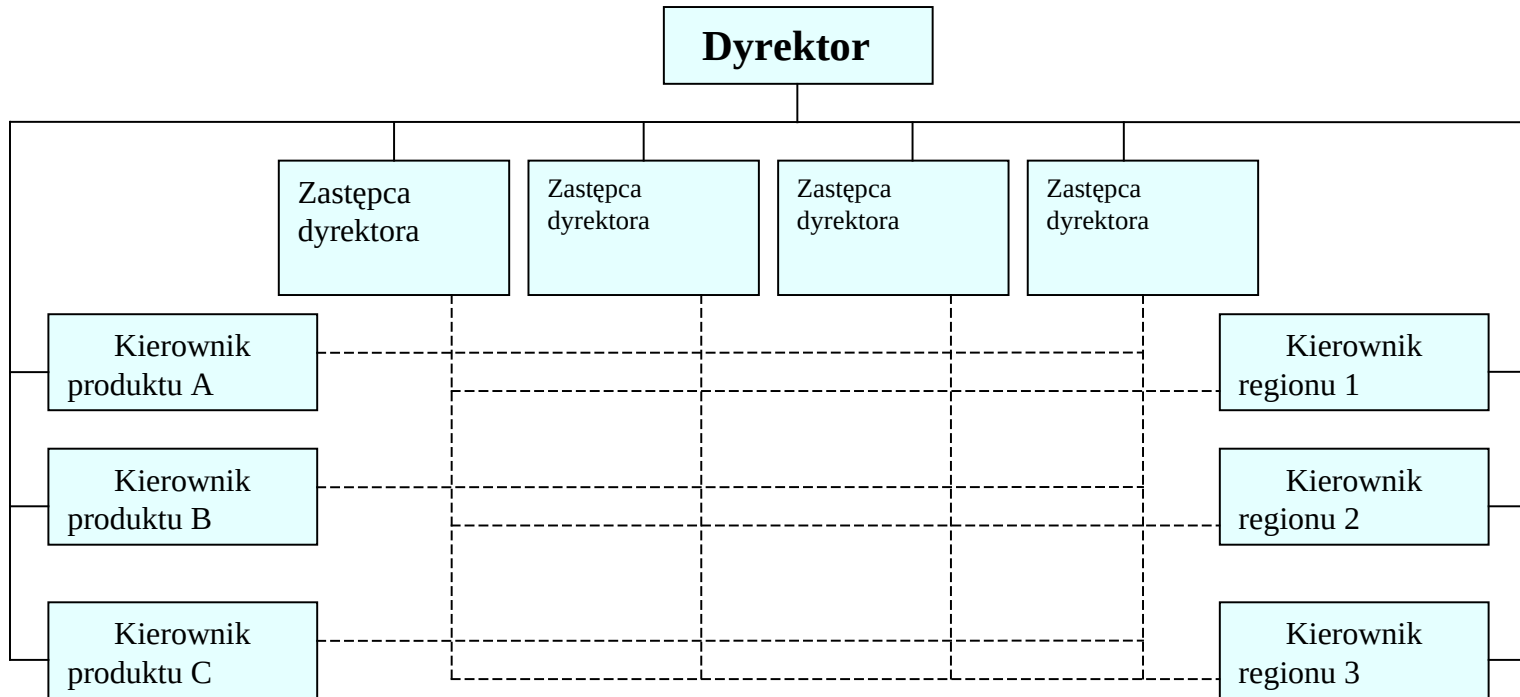
Łączy kryteria funkcjonalne, obiektowe i regionalne lub funkcjonalne i obiektowe z komórkami sztabowymi, wspomagającymi kierowników w wykonywaniu ich funkcji.

Najważniejsze zalety i wady tej struktury są analogiczne z tymi, które charakteryzują strukturę macierzową, jednak funkcjonowanie struktury tensorowej związane jest z wyższymi kosztami.

Znacznie bardziej rozbudowana jest sieć komunikacyjna.

Jest to jednak struktura elastyczna, innowacyjna i stwarza warunki do kompleksowego i fachowego rozwiązywania złożonych problemów.

STRUKTURA TENSOROWA



Schemat struktury tensorowej.

Literatura:

1. Kazimierz Krzakiewicz „Podstawy organizacji i zarządzania”